

## 令和3年度第1回高山市行政経営推進委員会 会議録

日 時：令和3年7月9日（金） 14時00分～16時00分

場 所：市役所4階 特別会議室

出席者：9名

堀会長、伊藤副会長、平塚委員、中西委員、小林委員、川上委員、  
古瀬委員、村上委員、児平委員（リモート）

欠席者：4名

黒田委員、竹内委員、昇委員、谷口委員

事務局：9名

西倉副市長、平野総務部長、石腰総務課長、前田行政経営課長、坂本係長、  
小阪係長、山田係長、板屋主査

---

### 1. 開会

### 2. 会長あいさつ

堀会長

皆様こんにちは。コロナ禍のなか、お集まりいただき感謝申し上げます。ご承知のように、東京では感染者が増加しており、オリンピックは無観客になること、再び非常事態宣言が発令されることで、日本全国で非常に厳しい経済環境が続くと見込まれ、経済界としては大変残念に思っている。ワクチン接種は、岐阜県は全国で2番目ということで、接種率が上がっているが、経済がしっかり回っていくことが大事と考えている。

当委員会においても、行政改革推進委員会から行政経営推進委員会として名称を変更している。今までは行政改革として、どちらかというと規制の撤廃や、コストの削減といったことを大きなテーマとしていたが、これからはどうこの地域をマネジメントしていくのか、行政を経営するといった視点が重要である。

高山市はSDGs未来都市に選ばれたが、これからは持続可能な都市として、住民参加が必須条件と理解している。

本日は、各界の代表の皆様にご集まっていただき、それぞれの立場から、様々なご意見を賜ればありがたい。限られた時間だが、よろしくお願いしたい。

### 3. 副市長あいさつ

西倉副市長

本日は天候不順のなか、ご出席を賜り感謝申し上げます。日本政策投資銀行東海支店長の児平様にはZoomでのご参加ということで、よろしくお願いしたい。日頃から堀会長をはじめ、委員の皆様には、行政運営に対しご理解ご協力を賜っており、改めて感謝申し上げます。

コロナ禍の時代も1年半ほど経過している。このような状況をどう乗り越えていくか、どのような施策を展開すべきかについては、現在、適応戦略と成長戦略を展開しており、適応戦略では感染防止、生活の維持、経済の回復を目指しながら、一方で成長戦略では力

強い経済の発展や、豊かな暮らしの実現、活力ある地域の創造を目指して様々な取組みを進めている。

昨年度から高山市第八次総合計画の後半がスタートしている。総合計画を下支えするため、行政経営方針に基づいた取組みも進めている。堀会長から話のあったように、行政改革から行政経営の視点ということ、SDGs 未来都市の認定を受けたことも踏まえ、持続可能で安定的な行政運営を目指していきたい。初年度の取組みについて、報告させていただくので、内容等について確認いただき、忌憚のないご意見を賜ればありがたい。

もう一点は、高山市 DX 推進計画の策定について協議させていただく。ご承知のとおり、国においては 9 月にデジタル庁を設置される予定で、電子政府の実現に向けた取組みを進めている。岐阜県においても、DX 推進計画の策定を進めており、高山市においてもそれらに遅れることなく市民サービスの向上や行政事務の効率化等を計画的に進めていくため、高山市 DX 推進計画の策定を進めている。その内容について説明させていただくので、それぞれの立場から、ご意見をいただけるとありがたい。

本日、市長は出張しており、私が最後まで参加させていただき、後ほど報告をさせてもらうので、皆様の忌憚のないご意見を賜るようお願い申し上げ、冒頭の挨拶とさせていただきます。

#### 4. 協議事項

堀会長により進行

##### (1) 高山市行政経営方針の進捗について (前田課長説明)

小林委員

柱 3①2 の既存事業の見直しの中に出資法人の見直しがあるが、どのような見直しを検討しているのか。

前田課長

市が出資している団体は 50 ほどあるが、有価証券などの株券を有しているもの、出資金や出捐金など財産を預けているもの、金額や出資割合、出資に至る経緯など様々である。まずはそれぞれの出資団体の収支、出資の経緯も含めた出資団体台帳を各所管課に依頼して取りまとめている。現状把握・分析を十分行っただうえで、市としての出資のあり方等についての基本的な考え方を整理したい。さらには個々の出資案件について、出資の継続や引上げ、団体の統合なども含め、出資者としての将来あるべき姿を明確にしたいと考えている。

平野部長

出資のあり方について、市の考え方をまとめたいと思っているが、それぞれの団体の都合やこれまでの経緯等もあるため、すぐには実行することは難しいと思っている。各団体と相談し、理解を得ながら整理していく必要がある。出資団体に迷惑がかからないような形

で進めていくことになるため、時間がかかると考えている。

#### 小林委員

見直しにより今後の方向性をまとめることは大切なこと。団体が衰退していくことのないよう、団体が活性化していくようなことも含め検討してもらえればありがたい。

#### 堀会長

市町村合併以前から引き継いだ第三セクターも入っており、公共性のあるものと、事業に対し出資しているものがあるので、明確に区分すべきである。事業性のある団体に関しては、株式を誰かに買い取ってもらったり、増資してもらうなどの方法もあるかと思うので、検討いただければありがたい。

#### 村上委員

業務として第三セクターの整理も行っているが、根本的には公共性があるかどうかになる。団体によっては債務超過など様々であり、良いタイミングでの見直しと思うため、一定のルールで進めるとよい。ただし、行政ではできないから第三セクターに移管したはずなので、公共性の高い団体が衰退することはないようにしてほしい。

指定管理者制度においても、指定管理を受けたことによって、団体が衰退してしまい、運営していく団体がなくなってしまつては意味がないため、その点も踏まえて見直しを進めてほしい。

#### 古瀬委員

銀行にも出資などはあるが、最終的には、法人が今後、持続的に維持していけるかどうか判断材料の一つである。地域経済全体からして、その法人が本当に必要かどうかといった視点をもって判断している。

#### 村上委員

柱5②2の補助金・負担金の見直しについて、第八次総合計画の内容を検討している時にはコロナ禍はなかったが、コロナ対策のための各種補助金などは、従来からの改善や改革にはあたらないかもしれないが、行政全体における経営として考えると、計画に反映しておくべきではないか。

#### 堀会長

この件に関しては、コロナ禍において財政調整基金からコロナ対策に関する事業費を持ち出しているため、ボリュームも含め、説明するよう事前に事務局に依頼してある。

#### 平野部長

補助金・負担金については、以前からしっかりと見直しを進めるとして挙げているが、コロナ経済対策には国や県からの助成もあったが、かなりの基金を取り崩して対応してきた。

今後は、より厳しい目で財政運営を進めていく必要があり、令和3年度予算編成においても、補助金・負担金の存廃も含めて、見直しに向けた取り組みを進めてきた。令和4年度予算に向けては現在、財政課が中心となって各課とヒアリングを行い、補助金等の見直しを進めている。コロナ対策の各種補助金についても、利子補給のように数年は継続するものもあるが、漫然と続けるのではなく、効果検証を十分行い、今後も継続する必要があるか見極めながら議論している。行政経営方針の進捗管理の資料では簡単な表現になっているが、強力に対応していると捉えている。

#### 前田課長

数量について補足する。財政調整基金の平成31年度末と令和2年度末残高の差は、約40億円の減であり、国費などの他基金を財源に経済対策を行ったもの。ただし、公共施設等整備基金などへの積み替えも含まれている。一般会計の基金総額では、平成31年度末残高540億円が、令和2年度末510億円と約30億円の減となっており、様々な要素からの結果だが、市としての財源投入のボリュームと推定する。

#### 西倉副市長

補助金については様々な性質がある。経済の振興や事業の促進を図るため、インセンティブを与えるような仕組みで補助するものがある。それらの補助金は一定の期間でもって、効果検証を踏まえて、廃止や継続といった判断をしている。一方で、必要性や公益性がある各種団体の運営費等に対する補助金については、引き続き継続することが求められる。各種補助金の増加は予算の膨張につながるため廃止や縮小も含めた見直しを進めるが、影響も大きいので、理解を得ながら進めることが重要である。

現在のコロナ禍においては、適応戦略を基本に考えており、まずは感染防止をしっかりと進めてほしい。感染防止対策の施設整備に対する補助金のほか、事業者に対する事業継続や雇用維持に向けて、国の財源を活用しつつ、市費により不足部分を補いながら支援している。融資に対する利子補給や保証料補給なども額が伸びており、市内事業者の資金繰りを支えている。

引き続き、様々な視点から考えていきたい。

#### 堀会長

柱4 公有財産の総合的な管理に関連するが、今後、老朽化した公共施設の建て替えなど財政負担が重くなるため、施設の廃止などを含めた取り組みの考え方について、説明をお願いしたい。

#### 平野部長

公共施設等総合管理計画に基づき、年次計画を定めて進めている。この計画の策定にあたっては、各地域を回って意見をまとめ、個別施設の方針を定めたもので、廃止のほか民間への譲渡や他目的への用途変更を検討するといった厳しいものも含まれる。目途が立っている施設は少ないのが現状であるが、方向性を地域住民と共有したり、指定管理者等に

も説明しながら調整を進めている。短期で進めようとするものから長期的に考えるものまで様々あるが、施設数が大変多く、現状のまま維持することは難しいため、調整を進めたい。

当初の計画にはなかったが、新たな機能を持たせたり、多目的に統合してはどうかといった意見も受けるなかで、計画の修正を行いながら進めている。

具体的な施設名を記載しているが、駅周辺施設やサッカー場、プール、野球場の整備など、内部での議論や検討は進めていても、対外的に示せる段階に至っていないものも多いため、早めに調整を進め、市民の意見も踏まえて決定していきたい。

#### 川上委員

全体像について、行政改革推進委員会から行政経営推進委員会として姿が変わっているが、その意味が庁内でどれだけ認知されているかはポイントである。掲げた取組みに対して各課が自律して解決していくことが重要であり、行政経営推進委員会で取組項目をまとめるだけでは不十分である。個々の取組みはよく考えて設定されたものだが、しっかりPDCAを回して推進委員会でフォローアップしていかないと、曖昧となってしまう可能性がある。

また、指定管理者制度の適正運用などこれまで取り組んできたことは、引き続きしっかりと進めてほしい。公共施設の廃止などについては、一部進んでいる施設もあるが、大部分が残っているため、地味かもしれないが、着実に進めることをお願いしたい。

以前の行政改革に関する取組みも、終わったわけではないため、引き続き、継続していく必要がある。

#### (2)「高山市 DX 推進計画」の策定について (前田課長説明)

#### 堀会長

本日欠席の谷口委員から意見をいただいているので紹介させてもらう。

〔国が重点取組事項として掲げるマイナンバーカード普及促進については、今後、保険証や免許証との一体化、行政サービスを受ける上での利便性向上につながると思われる一方で、マイナンバー制度に対する懸念や重要性の高いカードの携行に対する不安、発行手続きのわずらわしさ等が課題となっている。デジタル行政・住民サービスの向上を進めるためには、マイナンバーカードの普及が不可欠であるため、一層の取得促進に向けて推進していただきたい。〕

#### 川上委員

コロナ禍により、日本は諸外国に対し相当遅れていたことが露呈したため、デジタル庁の創設など仰々しく取組みを進めているが、地に足を付け、原点に立ち返ることが重要である。国では、デジタル庁を作り、県がDX推進計画を作り、さらに市町村でも同様のメカニズムで進めること自体が、日本の後進性の象徴である。

私は東京の地方銀行のデジタル化を支援しているが、そこでも「人にやさしいデジタル化」が重要とされており、そのことを真剣に考えられるかに尽きる。デジタル化はシステムや AI など最新技術によって、人のしてきた仕事をどれだけ機械にさせられるかである。市役所の業務効率化により、浮いた時間をどのように使うのか、その時間を使いアナログ的な手法をいかに高度化するかが重要である。銀行の窓口職員も、お客様への対応より事務手続きを行っている時間の方が圧倒的に多い。市役所も銀行も事務手続きの相当部分を機械に代替させることにより、職員がお客様に対応する時間をいかに作るかが重要である。「人にやさしいデジタル化」の本質を、どう噛み砕いて市民に納得してもらうかが大きなポイントである。機械化やスマホを使うといったことは手段でしかなく、DX の究極の目的は、人である。高山市の 10 万人弱の都市の規模であれば、顔と顔が見える、人と人のつながりが保たれており、人を中心としたデジタル化を進めるには相応しいと考えるため、そのように進めてほしい。

若い職員によるプロジェクトチームを作り議論しているが、職員の意識から変え、市の仕事の効率化を進めることが、第一のポイントになる。市民に対して、行政サービスが質的に向上することを理解いただくこと、市民に対するアプローチが第二のポイントである。例えば、マイナンバーカードを市民に持たせることによって市役所が楽になるだけではないかといった話にならないよう、マイナンバーカードの利用により、市民サービスがどう向上するかを具体的に示すことにより、市民に理解していただくことが重要である。

そのうえで、デジタル化は国や県を待っていては遅れるため、市ができることは速やかに進めることが重要である。市が政策を作ったうえで、国や県の財源を確実に確保できるよう考えればよい。

#### 堀会長

同じ趣旨の意見を谷口委員からもいただいているので、紹介させてもらう。

〔デジタル化・AI・機械化の進行により、産業・雇用の中でも今後大きな変革が予想され、課題とも捉えられる。DX が推進されることにより、失業のリスクが問題視されている面もあるが、少子高齢化により労働力人口が減少するなかで、新しい働き方や新たな雇用の創出が進み、産業・雇用は大きく変化すると考えられる。DX 推進は、第八次総合計画と連携を図るとされており、「まちづくり戦略」における「地域産業の担い手確保と生産性向上」を進めるうえでも産業分野の DX 推進は、生産性の向上や人材の確保、新たな雇用の創出にも繋がると考えられる。製造業、建設業、商業、農林、林業など各業界の現状やニーズ、課題を共有し、官民が一体となって連携体制を築くなかで進めてもらいたい。〕

DX 推進においての少子高齢化における働き方の改革や業務効率化について、具体的には先程の川上委員の意見のとおりと理解している。

進めるべきことは思い切って進めた方がよい。

#### 中西委員

企業では、デジタル化による効率化でいかに費用を抑えるかを考えるため、行政では効率化による市民サービスの向上に向けてしっかりと考えてほしい。先日スマートフォンを

水没させてしまい、銀行の振り込みなど、何も出来なくなってしまったことにより、デジタル化に馴染んでいたことを痛感した。便利になり市民生活が豊かになればよいと思うが、労働の面に関しては、少し不安に思う部分がある。

#### 平塚委員

私はデジタル弱者にあたる。小中学校ともに校舎の耐震化や児童生徒が皆タブレットを持つ環境となっている。子ども達は適応して育っていくが、「人にやさしいデジタル化」と言われても、私は一体どうすればよいのかと思う。

先日、コロナのワクチン接種を受けたが、予約方法についてはパソコンやスマホで申し込んだ人のほか電話予約した人もあった。パソコンからの人は早くに予約できたが、電話しかない人は後になったと聞いた。

民生委員をしているが、独居高齢者等に対するワクチン接種を確実に進めるには、各戸を訪問して一対一で説明する必要がある。窓口でも自ら手続きするより、一対一で職員に支援してもらった方がありがたい高齢者も多い。独居の方は、窓口で人と話すことも大事である。

私が孫や娘にスマホの使い方を尋ねても、途中で投げ出されるため最終的には自分でするしかない。「人にやさしいデジタル化」という考え方は理解できるが、具体的にはどうなるのが心配である。

#### 堀会長

現在、65歳以上の方々へのワクチン接種において、電話やスマホ、パソコンから予約申込を受け付けているため、高齢者のスマホ利用率など、明確なデータがとれている。デジタル弱者（高齢者）への浸透状況、今後の見込みの分析など、行政のデジタル化の進捗も、見えてくると思われる。市民全員からアンケートをとると同等の効果が得られるのではないか。

#### 児平委員

デジタル分野は詳しくないが、様々な意見を聞かせてもらった。最終的には市民サービスの向上にどう繋がるかを切り口として、段階を着実に踏んでいく必要がある。

先程川上委員から話があったが、まずは職員がどう業務の効率化により空き時間を作り、企画や新たなことに取り組める時間に割り当てるのが重要である。そのためには、デジタイゼーションやデジタルライゼーションについても着実に進めていくことが重要である。私の会社でもコロナ禍で働き方を変えるなかで、無駄をできるだけ排除しようといった動きがあり、ペーパーレス化や電子決裁化など、地道な取り組みも重要と改めて感じている。市では、RPAなども導入しているそうなので、時間を捻出しながら新たなことも考えていけるとよい。

#### 伊藤委員

先程川上委員から、機械に任せることにより生み出された時間をどう使うかを、高山方式として考えてほしいとの意見があった。平塚委員も言われたように、高山市として、例えばスマホを使えない高齢者の方々に対してもきめ細かい寄り添い方ができるような、人にやさしい方法により取組めるとよい。

以前、へき地の一人暮らしの高齢者にスマートフォンの使い方を教え、タクシーを自分で呼んで診療所や買い物に行けるようにする取組みのニュースを見た。一人ひとりにきめ細かい対応により、身に付くのだと感じた。ぜひ高山方式の「人にやさしいデジタル化」を進めてほしい。

また、若い職員で DX 推進部会を立上げ、何回も会議やワークショップを重ねる進め方もよいと感じる。研修の一環として、縦割りを排した横横的な取組みともなっており、将来に向けつながり合っている。

先週から全国的に強い雨が降っており、市でも防災に力を入れていると思うが、住民レベルでももっと真剣に取り組む必要があると痛感している。まちづくり協議会や町内会など、互いの顔が見える関係でのアナログ的な活動も防災ではとても大切と思うため、DX とアナログのミックスにより、安全安心なまちづくりを進めてほしい。

#### 堀会長

DX 推進に向けて、「人にやさしいデジタル化」との目指す姿を挙げており、注力しつつ速いスピードで進める必要がある。

一例として、市では押印の廃止を進めており、契約書など一部を除いて押印がなくなっている。スピード感をもって一斉に進めていければ速やかな効率化につながるため、できることから対応することが重要である。

#### 古瀬委員

地域の信用組合が積極的に地域通貨の活用に取り組んでおり、浸透も進んでいるなかで、どのような立ち位置で、今後取組んでいくべきかは常に意識している。また、地域通貨の流通過程で得られるデータを活用し、市や金融機関が共通の目的や課題を持つことが重要となる。地域の金融機関が生き残るには、地域とともに共存していく必要があるため、地域通貨やビッグデータの活用を通じて共通の目的や課題にどう対応していくべきか検討する必要がある。

川上委員が言われたように、目的と手段を整理しないとぼやけてしまうため、何のためにデジタルを使うのか、空いた時間をどう有効に使うべきかといったことは十分検討してほしい。

#### 村上委員

DX を広義で捉えるということから、市ではかなりの部分ですでに DX を進めていると思う。各部署で取り組んでいることを一度棚卸したうえで、その延長線で考えていくことが望ましい。



例えば、市税、上下水道料のコンビニでの収納代行も広義の DX にあたり利用者の立場では金融機関や行政の窓口では時間の制限があるが、収納代行なら 24 時間いつでも好きなときに支払いができる。この会議でも音声認識してテキスト変換するシステムが利用されるなど、広い意味で DX が相当進んでいる。

また、DX には三つの視点があり、行政内部の効率化が図られるもの、市民サービスの向上が図られるもの、両方を同時に達成できるものを整理して進めると分かりやすくなる。各種手数料の決済が課題で、通常のキャッシュレス決済サービスを利用すると多額の経費負担が伴う。市民サービスの向上の面から見るのか、行政コストの増加の面から見るのか、今回の計画を検討するなかで、違う切口でも考えていけるとよい。

#### 堀会長

高山市ではマイナンバーカードを用いたびったりサービスで 16 業務が提供されている。各種料金の収納や公金の支払い、プレミアム商品券などを含め、デジタル化によりコスト削減やデータの利活用が図られると思う。スピード感をもって進めることが重要であるため、今後議論してもらいたい。

#### 小林委員

このような時代のなか、当然 DX は必要と思う。今までの行政では市民への周知や指示など、ある意味一方的に進められてきたが、今回の資料からは、市民とともに進めることが大前提とされていると感じる。市民としての役割も当然出てくると思うが、若者から高齢者まで一緒になって進めないと成功しないと思うため、ぜひ市民とともに DX を進めてほしい。

#### 川上委員

経済活動や市民生活を通じて、自然と蓄積されているデータ（ビッグデータ）にどう価値を見出していくかが、デジタル化のポイントである。例えば、インバウンドの来訪者に対し、どういったデータが集約でき、どのように使うかということ。地域通貨も同様である。

病院のカルテが電子化されていなかったり、大病院間でも連携できる状態となっていないことは大きな問題である。このような具体的な問題を取上げ、先駆的に取組んでいくことが重要である。

現在、東京の IT 企業の協力を得て、飛騨地域の高校生に対するプログラミング教育を行っている。高山でも都市圏と同じレベルの専門的な教育が受けられるといった人材育成が重要である。

#### 伊藤委員

病院のカルテの話が出たが、薬を 6 錠以上飲む場合ポリファーマシーといい、多剤の服用は薬の相互作用のリスクなどが指摘されている。服用する薬の調整は医療費の削減にもつながる。

## 5. 報告

### (1) 高山市公共施設等総合管理計画の進捗について (前田課長説明)

小林委員

相手もあるため、進めていくのは大変だと思う。関係者と十分話をしつつ進める必要がある。

## 6. 閉会あいさつ

平野部長

今日のご多忙の折、コロナや豪雨も心配されるなか、遠方からまた Web により参加いただいて深く感謝申し上げます。DX 推進計画については皆様に協議いただくのは初めてで、試行錯誤して組み立て、庁内でも議論しているところである。今秋の完成を目指しているが、策定後も見直ししながらよりよい取組みとしていきたい。

マイナンバーカードの利活用にしっかりと取組んでいく必要があるという意見があった。「人にやさしい」という目指す姿をより明確に打ち出すべきことにも気付かされた。デジタルデバйд対策について様々なご意見をいただいた。高山らしく地に足を付けた DX として、大学等の力も借りながら、できるところからチャレンジしていきたい。試行錯誤しながら進める必要があると思っているため、その過程も見守るなかでご意見をいただければと思う。

いずれにせよ、市だけで進められるものではないため、市民の意見等もいただきながら着実に進めていきたい。DX 推進部会を設置して議論しているが、構成員は 30 代～40 代が中心であり、本当のデジタル世代の 20 代前半の職員は非常に少ない。彼らは私たちの想像を超えた使い方や可能性を見出しているはずであり、そういった意見もしっかりと聴きながら、最終的に目指す DX を進めていきたい。

様々な分野にわたり、ご意見をいただき感謝申し上げます。今後ともご意見賜りたいと思っているため、よろしくお願いいたします。

会議終了：16 時 00 分